

# Inhaltsverzeichnis

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>X</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS</b> .....	<b>XII</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>XIV</b>
<b>1 EINLEITUNG</b> .....	<b>17</b>
1.1 Problemstellung.....	17
1.2 Zielsetzung.....	19
1.3 Definition von Unternehmensimmobilien als Bezugsobjekt des Corporate Real Estate Management.....	20
1.4 Gang der Untersuchung.....	23
<b>2 KRITISCHE ANALYSE DES STATUS QUO UND PROBLEMFELDER IM CREM</b> .....	<b>25</b>
2.1 Nutzungsstruktur und Zustand von Immobilienportfolien.....	25
2.1.1 Heterogenität von Immobilienbeständen.....	25
2.1.2 Baulicher Zustand von Gebäuden.....	26
2.2 Informationsversorgung im betrieblichen Immobilienmanagement.....	28
2.2.1 Immobilienbezogene Datentransparenz.....	28
2.2.2 Kennzahlensysteme und Benchmarking.....	30
2.2.3 Informationen bezüglich Nutzeranforderungen.....	32
2.3 Finanzierungsstruktur, Kapitalmarkt- und Drittverwendungsfähigkeit von Immobilien... ..	33
2.3.1 Finanzierungsstruktur von Unternehmensimmobilien.....	33
2.3.2 Nutzungsgebundenheit und Drittverwendungsfähigkeit.....	34
2.4 Strategische Ausrichtung des Immobilienmanagements.....	35
2.4.1 Strategische Bedeutung von Unternehmensimmobilien.....	35
2.4.2 Planbarkeit des zukünftig notwendigen Flächenbedarfs.....	36
2.5 Organisatorische Aspekte.....	37
2.5.1 Kompetenzverteilung für immobilienwirtschaftliche Entscheidungen und Aufgaben.....	37
2.5.2 Interne Widerstände im Zuge von organisatorischen Veränderungen im CREM.....	38
2.6 Zwischenfazit.....	40
<b>3 CORPORATE REAL ESTATE MANAGEMENT ALS GANZHEITLICHES KONZEPT ZUR REALISIERUNG IMMOBILIENBEZOGENER UNTERNEHMENSZIELE</b> .....	<b>42</b>
3.1 Ableitung immobilienwirtschaftlicher Ziele.....	42
3.1.1 Allgemeine Ziele von Unternehmen.....	42
3.1.2 Immobilienbezogene Ziele von Unternehmen.....	44
3.2 Corporate Real Estate Management.....	48
3.2.1 Allgemeine Begriffsdefinition.....	48
3.2.2 Charakterisierung und Systematisierung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben.....	51
3.2.2.1 Portfolio Management.....	53
3.2.2.2 Asset Management.....	56
3.2.2.3 Property Management.....	58
3.2.2.4 Facility Management.....	59
3.3 Themenschwerpunkte und Defizite der CREM-Forschung.....	61
3.3.1 Dominierende Forschungsfelder im CREM.....	62
3.3.2 Kritische Analyse der CREM-Literatur.....	64
3.4 Zwischenfazit und forschungsleitende Fragen.....	68
<b>4 THEORETISCHE ANSÄTZE ZUR ERKLÄRUNG DER CREM-KOORDINATION</b> .....	<b>70</b>
4.1 Auswahl theoretischer Ansätze.....	70
4.2 Unternehmensbezogene Ansätze.....	71

4.2.1 Neue Institutionenökonomik.....	71
4.2.1.1 Theorie der Verfügungsrechte.....	72
4.2.1.2 Transaktionskostentheorie.....	76
4.2.1.3 Agenturkostentheorie.....	82
4.2.2 Ressourcenbasierter Ansatz .....	87
<b>4.3 Umweltbezogene Ansätze .....</b>	<b>91</b>
4.3.1 Situativer Ansatz .....	92
4.3.2 Gestaltansatz .....	97
<b>4.4 Anwendungsnutzen der erörterten Theorien für die Koordination des CREM.....</b>	<b>103</b>
<b>5 ENTWICKLUNG EINES MODELLS ZUR ERKLÄRUNG DER CREM-KOORDINATION .....</b>	<b>106</b>
<b>5.1 Konzeptioneller Bezugsrahmen als untersuchungsleitendes Ordnungsgestüt.....</b>	<b>106</b>
<b>5.2 Instrumente zur Koordination des CREM .....</b>	<b>110</b>
5.2.1 Grundlagen der Koordination.....	110
5.2.2 Koordinationsinstrumente.....	111
5.2.3 Bestimmung und Ordnung von Koordinationsinstrumenten in der CREM-Forschung ..	112
5.2.4 Strukturelle Instrumente zur Koordination des CREM .....	115
5.2.4.1 Zentralisation und Dezentralisation immobilienbezogener Entscheidungen .....	116
5.2.4.1.1 Vorausgehende Überlegungen zur Zentralisation und Dezentralisation .....	116
5.2.4.1.2 (De-)Zentralisation immobilienbezogener Entscheidungen.....	117
5.2.4.2 Diffusion und Konzentration immobilienbezogener Aufgaben.....	119
5.2.4.2.1 Einordnung in die Abwicklungsformen immobilienbezogener Aufgaben.....	119
5.2.4.2.2 Gestaltungsziele der Diffusion und Konzentration immobilienbezogener Aufgaben .....	122
5.2.4.3 Gestaltung der eigenen Leistungstiefe im CREM .....	126
5.2.4.3.1 Einordnung in die make-or-buy-Entscheidung.....	126
5.2.4.3.2 Kriterien für die Eigenerstellung und Fremdfertigung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben .....	128
5.2.5 Technokratische Instrumente zur Koordination des CREM .....	132
5.2.5.1 Immobilienstrategie und Pläne.....	132
5.2.5.2 Berichtswesen.....	137
5.2.5.3 Organisationsinterne Märkte .....	139
5.2.6 Zwischenfazit .....	145
<b>5.3 Kontextfaktoren .....</b>	<b>146</b>
5.3.1 Gesamtunternehmensbezogene Merkmale.....	146
5.3.1.1 Herkunftsregion der Unternehmen.....	146
5.3.1.2 Vorrangige Branche der Unternehmen .....	148
5.3.1.3 Größe der Unternehmen .....	150
5.3.1.4 Dynamik im Kerngeschäft.....	152
5.3.1.5 Diversifikationsgrad der Unternehmen .....	155
5.3.1.6 Internationalisierungsgrad der Unternehmen .....	156
5.3.1.7 Wirtschaftliche Situation der Unternehmen .....	158
5.3.2 Immobilienbezogene Merkmale.....	158
5.3.2.1 Größe des Immobilienportfolios.....	158
5.3.2.2 Struktur des Immobilienportfolios .....	160
5.3.2.3 Immobilienvermögen .....	162
5.3.2.4 Immobilieneigentumsquote .....	164
5.3.2.5 Immobilienbezogene Perspektive .....	166
<b>5.4 Erfolgsanalyse .....</b>	<b>169</b>
5.4.1 Erfolg, Effektivität, Effizienz.....	169
5.4.2 Erfolgsanalyse im betrieblichen Immobilienmanagement.....	171

5.5	<b>Zwischenfazit und zusammenfassender Überblick über die Hypothesen zur CREM-Koordination</b>	<b>172</b>
<b>6</b>	<b>EMPIRISCHE ANALYSE ZUR KOORDINATION DES CREM</b>	<b>176</b>
6.1	<b>Methodische Anlage und Durchführung der empirischen Untersuchung</b>	<b>176</b>
6.1.1	Untersuchungsdesign	176
6.1.1.1	Datenquelle und Erhebungsmethodik	176
6.1.1.2	Auswertungskonzept	179
6.1.1.3	Zusammenfassende Darstellung des Phasenprozesses und Zeitplanung	180
6.1.2	Messkonzept	181
6.1.2.1	Operationalisierung der Koordinationsinstrumente	181
6.1.2.2	Operationalisierung der Kontext- und Erfolgsfaktoren	186
6.1.3	Grundgesamtheit und Stichprobe	192
6.2	<b>Einzelne deskriptive Befunde</b>	<b>195</b>
6.2.1	Kontextfaktoren	196
6.2.1.1	Unternehmensbezogene Merkmale	196
6.2.1.2	Immobilienbezogene Merkmale	201
6.2.1.3	Analyse von Zusammenhängen zwischen den Kontextvariablen	211
6.2.2	Koordinationsinstrumenteneinsatz	216
6.2.2.1	Strukturelle Koordinationsinstrumente	216
6.2.2.2	Technokratische Koordinationsinstrumente	231
6.2.2.3	Analyse von Zusammenhängen zwischen den Koordinationsinstrumenten	243
6.2.3	Realisierte Erfolge	245
6.3	<b>Kontingenztheoretische Befunde</b>	<b>247</b>
6.3.1	Wirkung des Kontextes auf die Koordination	248
6.3.1.1	Unternehmensbezogene Merkmale	248
6.3.1.2	Immobilienbezogene Merkmale	254
6.3.2	Wirkung des Koordinationsinstrumenteneinsatzes auf den Erfolg	260
6.3.3	Zwischenfazit und Diskussion der kontingenztheoretischen Ergebnisse	262
6.4	<b>Identifikation von Taxonomien der CREM-Koordination und Entwicklung von Gesamtmodellen der Kontext-Koordination-Erfolgsbeziehungen</b>	<b>265</b>
6.4.1	Taxonomien der CREM-Koordination	265
6.4.2	Kontextkonstellationen	275
6.4.3	Gesamtmodelle der Kontext-Koordination-Erfolgsbeziehungen	281
6.5	<b>Zusammenfassung, Diskussion und Bewertung der Ergebnisse</b>	<b>288</b>
6.5.1	Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse	288
6.5.2	Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Branchen	292
6.5.3	Güte der Daten und Ergebnisrelativierung	292
<b>7</b>	<b>PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN FÜR DIE GESTALTUNG DER CREM-KOORDINATION</b>	<b>294</b>
7.1	<b>Vorgehensmodell des organisatorischen Wandels im CREM</b>	<b>294</b>
7.1.1	Anstoß für den organisatorischen Wandel	294
7.1.2	Planung der organisatorischen Gestaltung	295
7.1.2.1	Situationsanalyse	295
7.1.2.2	Zielformulierung	298
7.1.2.3	Alternativensuche, -bewertung und -auswahl	298
7.1.3	Identifikation von Handlungsfeldern	302
7.1.4	Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen	304
7.1.4.1	Handlungsempfehlungen für Koordinationsmuster 2	304
7.1.4.2	Handlungsempfehlungen für die Koordinationsmuster 1 und 3	304
7.1.4.3	Handlungsempfehlungen für Koordinationsmuster 4	308
7.1.5	Realisation und Implementierung	311

---

7.1.6 Kontrolle und Weiterentwicklung .....	313
7.2 Zusammenfassung.....	313
<b>8 SCHLUSSBETRACHTUNG.....</b>	<b>314</b>
8.1 Zusammenfassung.....	314
8.2 Ansätze für weitere Forschungsvorhaben.....	318
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>319</b>